



Bank Polski

# Strategia PKO Banku Polskiego na lata 2016-2020

„Wspieramy rozwój Polski i Polaków”

Warszawa, listopad 2016 r.

## Kim jesteśmy – nasza misja



Bank Polski



Bank Polski

### „Wspieramy rozwój Polski i Polaków”

Od 100 lat codziennie dostarczamy naszym klientom rozwiązania finansowe, dlatego rozumiemy potrzeby Polaków i polskich firm. Konsekwentnie zmieniamy się, inwestujemy w rozwój i odpowiedzialnie wdrażamy nowoczesne technologie, aby umożliwić naszym klientom wygodne zarządzanie finansami w każdym miejscu i czasie. Jesteśmy dumni z naszej historii i polskich korzeni.

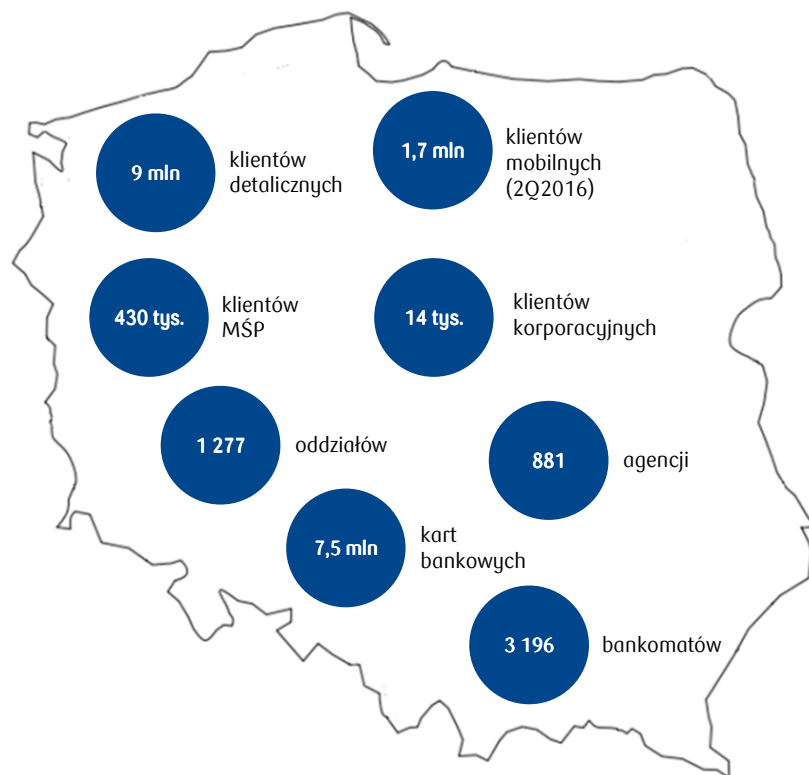
Chcemy nadal mieć pozytywny wpływ na Polskę – ludzi, firmy, kulturę i środowisko. Jako jeden z największych banków w Europie Środkowej i Wschodniej odpowiedzialnie dbamy o interesy akcjonariuszy, klientów, pracowników i społeczności lokalnych.

# Zajmujemy wiodącą pozycję wśród instytucji finansowych w Polsce ... (2015)

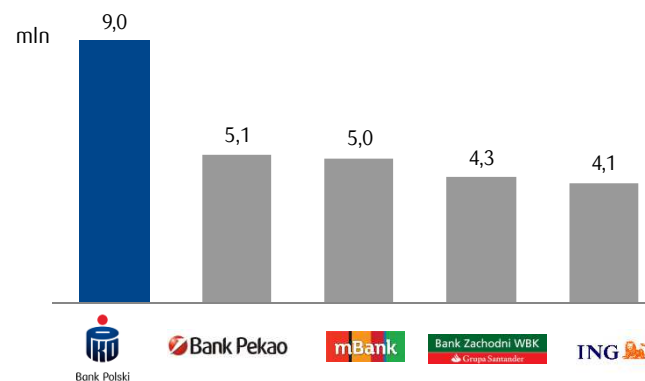


Bank Polski

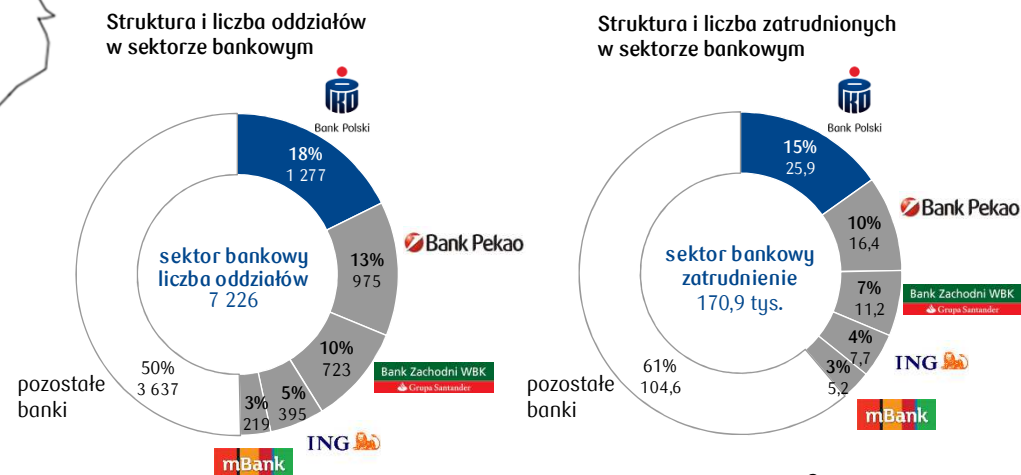
PKO Bank Polski jest liderem polskiej bankowości ...



... posiada największą bazę klientów...



... oraz największą sieć dystrybucji, będąc jednocześnie największym pracodawcą w sektorze bankowym



Źródło: Sprawozdania finansowe banków, KNF, PRNews

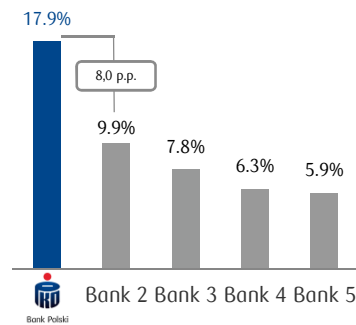
# ... i utrzymujemy wysokie udziały w głównych segmentach rynku (2015)



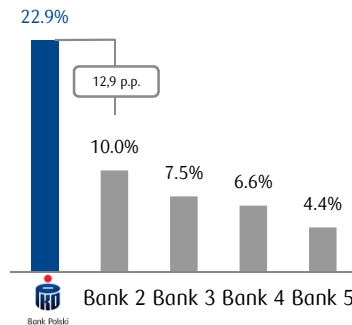
Bank Polski

## Kredyty: udziały rynkowe – pozycja rynkowa największych 5 banków pod względem aktywów

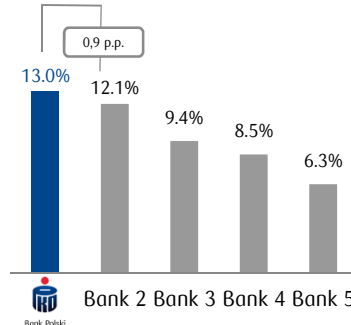
### Ogółem



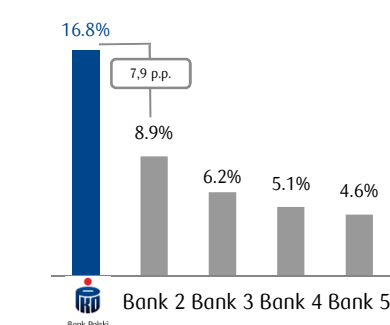
### Osoby prywatne



### Przedsiębiorstwa<sup>1</sup>

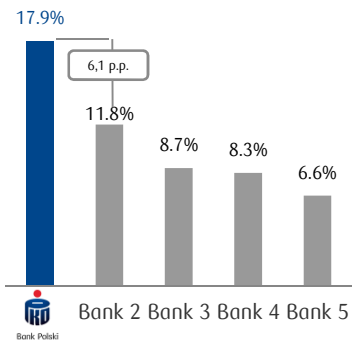


### Przedsiębiorcy indywidualni<sup>2</sup>

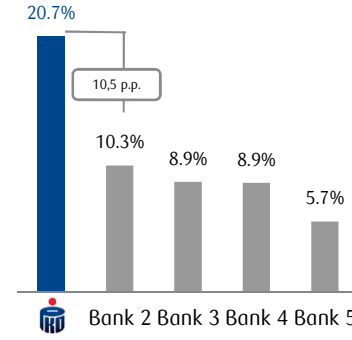


## Depozyty: udziały rynkowe – pozycja rynkowa największych 5 banków pod względem aktywów

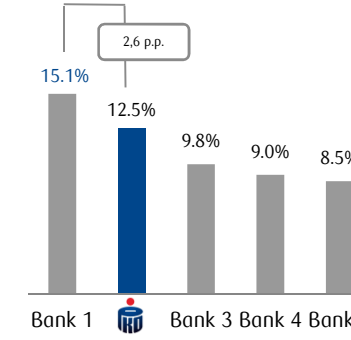
### Ogółem



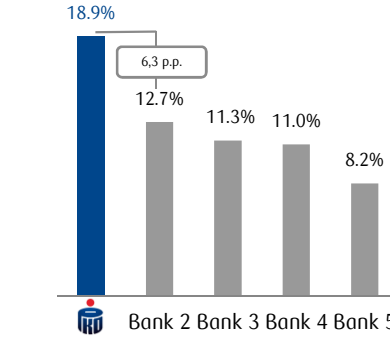
### Osoby prywatne



### Przedsiębiorstwa



### Przedsiębiorcy indywidualni



<sup>1</sup> Przedsiębiorstwa – jednostki zatrudniające powyżej 9 osób; ich działalność to produkcja, obrót dobrami lub świadczenie usług finansowych

<sup>2</sup> Przedsiębiorcy indywidualni - osoby fizyczne zatrudniające do 9 osób włącznie, prowadzące działalność gospodarczą; do tej grupy zaliczane są również osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek.

# Strategia PKO Banku Polskiego 2020 odpowiada na długoterminowe wyzwania sektora bankowego



Bank Polski

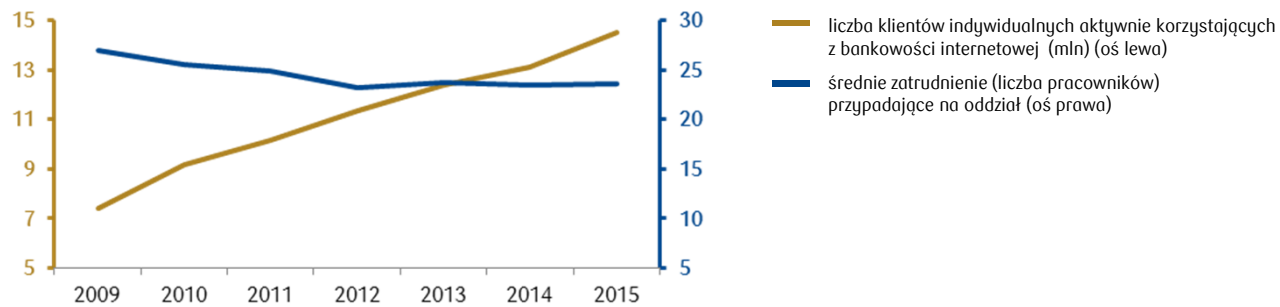


# Kierunek transformacji banków wyznacza w szczególności cyfryzacja życia społecznego...




Bank Polski


Wzrost liczby użytkowników bankowości internetowej wymusza na bankach zmianę modelu dystrybucji (Polska)





OBECNIE


2020 ROK


 blisko 60% klientów korzysta ze swoich kont oszczędnościowych głównie przez kanały zdalne

 28% Polaków korzysta z bankowości mobilnej

 74% transakcji odbywać się będzie w bankowości internetowej i mobilnej (w porównaniu z 54% w 2014)

 ~50% klientów z segmentów masowego i zamożnego jest zaawansowanymi użytkownikami hybrydowymi

 60% klientów chce propozycji inwestycyjnych opartych na analizie osobistych danych oraz decyzji zakupowych

 kontakty sprzedażowe w kanałach zdalnych przekroczą 50%

# ... która jest nie tylko szansą, ale także niesie zagrożenia dla sektora bankowego



Bank Polski

**SZANSE**  
Cyfryzacja usług bankowych



Wzrost satysfakcji klientów i ich pozytywnych doświadczeń, wzmocnienie relacji z aktualnymi klientami oraz pozyskanie nowych klientów



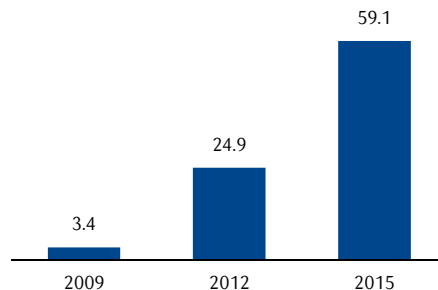
Wzrost efektywności kosztowej i organizacyjnej



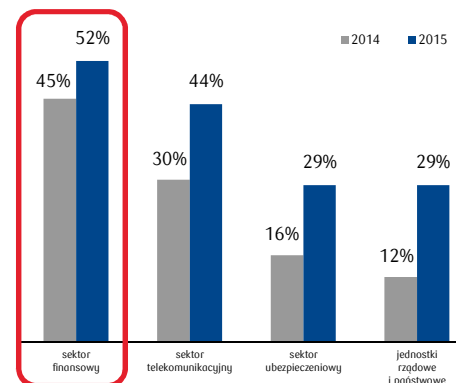
Możliwość wykorzystania narzędzi cyfrowych do monetyzacji danych i otwarcia się na nowe modele biznesowe

**ZAGROŻENIA**  
Cyberataki

Rosnąca liczba cyberataków na świecie (mln)



Rosnący poziom oceny wystąpienia cyberzagrożeń na świecie<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Udział wskazań respondentów, dotyczących możliwości wystąpienia zakłóceń systemów informatycznych funkcjonujących w przestrzeni cybernetycznej, których powodem jest nieuprawniona ingerencja z zewnątrz

## Wyzwania adresujemy w naszych celach strategicznych...



Bank Polski



SATYSFAKCJA KLIENTA



WZROST LICZBY KLIENTÓW KORZYSTAJĄCYCH Z ROZWIĄZAŃ CYFROWYCH



PROSTE I SPRAWNE PROCESY „SZYBCIEJ I BEZ PAPIERU”



NAJLEPSZY PRACODAWCA



INNOWACYJNOŚĆ I NOWE ŹRÓDŁA PRZYCHODÓW



LIDER WSPÓŁPRACY W OBSZARZE CYBERBEZPIECZEŃSTWA



CELE FINANSOWE

>10%

ROE

<45%

C/I

75-85 p.b.

Koszt ryzyka

TCR i CET1  
pozwalający na wypłatę dywidendy

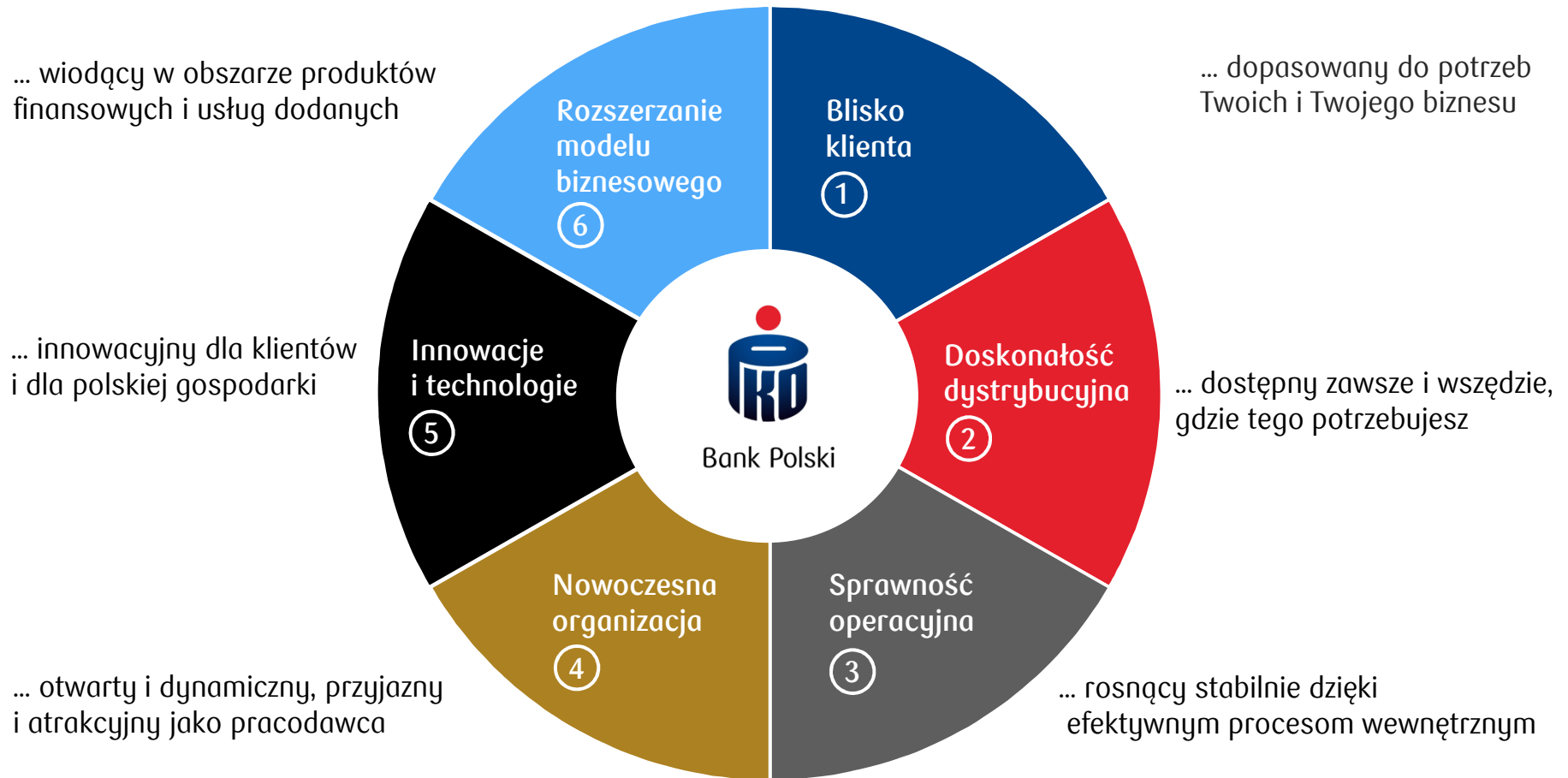
Kapitał



# Dzięki strategii opartej na dźwigniach zrównoważonego rozwoju PKO Bank Polski w 2020 roku będzie...



Bank Polski





## Dopasowany do potrzeb Twoich i Twojego biznesu Blisko klienta



Bank Polski

### OBSZARY DZIAŁANIA



#### OFERTA DOPASOWANA DO POTRZEB KLIENTA

Prosta i przejrzysta oferta produktowa oparta na wiedzy o zachowaniach i potrzebach klienta



#### DOSTĘPNOŚĆ WSZYSTKICH KANAŁÓW

Optymalizacja działania placówek i ulepszenie kanałów zdalnych pozytywnie wpływające na ich dostępność



#### WYSOKA JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA

Szybka i sprawna obsługa we wszystkich kanałach, profesjonalni doradcy



#### INTUICYJNOŚĆ OFEROWANYCH ROZWIĄZAŃ

Zrozumiała, prosta i przejrzysta komunikacja dostosowana do segmentu klienta

### OCZEKIWANE REZULTATY



#### UMACNIANIE RELACJI Z KLIENTAMI

Zwiększone zaangażowanie klienta w preferowanych kanałach, umacniająca relację z Bankiem



#### BUDOWANIE POZYTYWNYCH DOŚWIADCZEŃ KLIENTÓW

Wiarygodność, prostota i przyjazność w kontakcie z klientem wzbudzające wśród klientów pozytywne emocje

**Satysfakcja klienta i budowanie trwałych relacji siłą napędową wzrostu Banku.  
Maksymalizacja wskaźnika CSI i utrzymanie wskaźników retencji poniżej średniej rynkowej  
długoterminowym celem strategicznym**



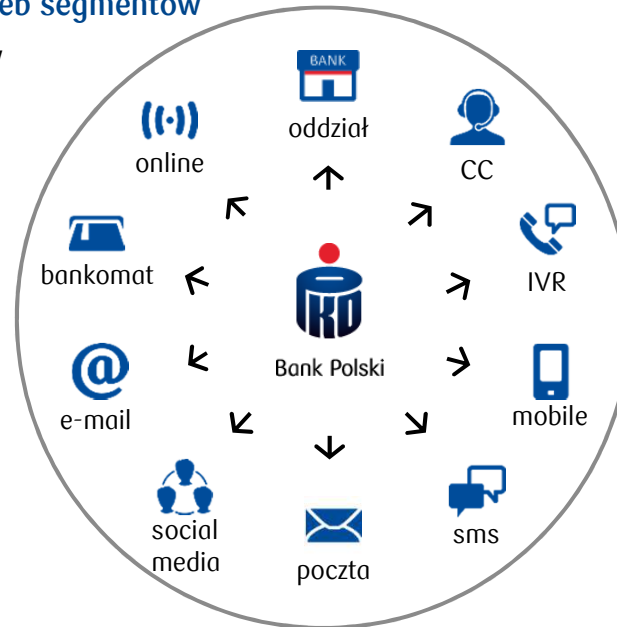
## Dostępny zawsze i wszędzie, gdzie tego potrzebujesz Doskonałość dystrybucyjna



Bank Polski

### Strategia dystrybucji dopasowana do zdiagnozowanych potrzeb segmentów

- Kierunki rozwoju kanałów dopasowane do potrzeb segmentów m.in. w warstwie prezentacyjnej i w zakresie dostępnych usług
- Zapewnienie stałego dostępu do kluczowych usług (24/7)



### Oddziały nowej generacji centrum relacji i aktywności lokalnej

- Kluczowa rola oddziałów w budowaniu relacji z klientami i pozycji na rynku
- Nowy format oddziałów

### Rozwój innowacyjnych kanałów kontaktu

- Rozwój kanałów online i mobilnego m.in. poprzez wzbogacanie dostępnych funkcjonalności (w tym obsługowych) oraz rozszerzanie oferty usług dostępnych zdalnie
- Poszerzenie zakresu wykorzystania mediów społecznościowych

---

**Modernizacja sieci i zapewnienie spójnych doświadczeń w kanałach kontaktu sposobem na osiągnięcie satysfakcji klienta oraz maksymalizację interakcji sprzedażowych.**

**Nacisk na zwiększenie aktywności klientów w kanałach cyfrowych minimum do poziomu benchmarku**

---

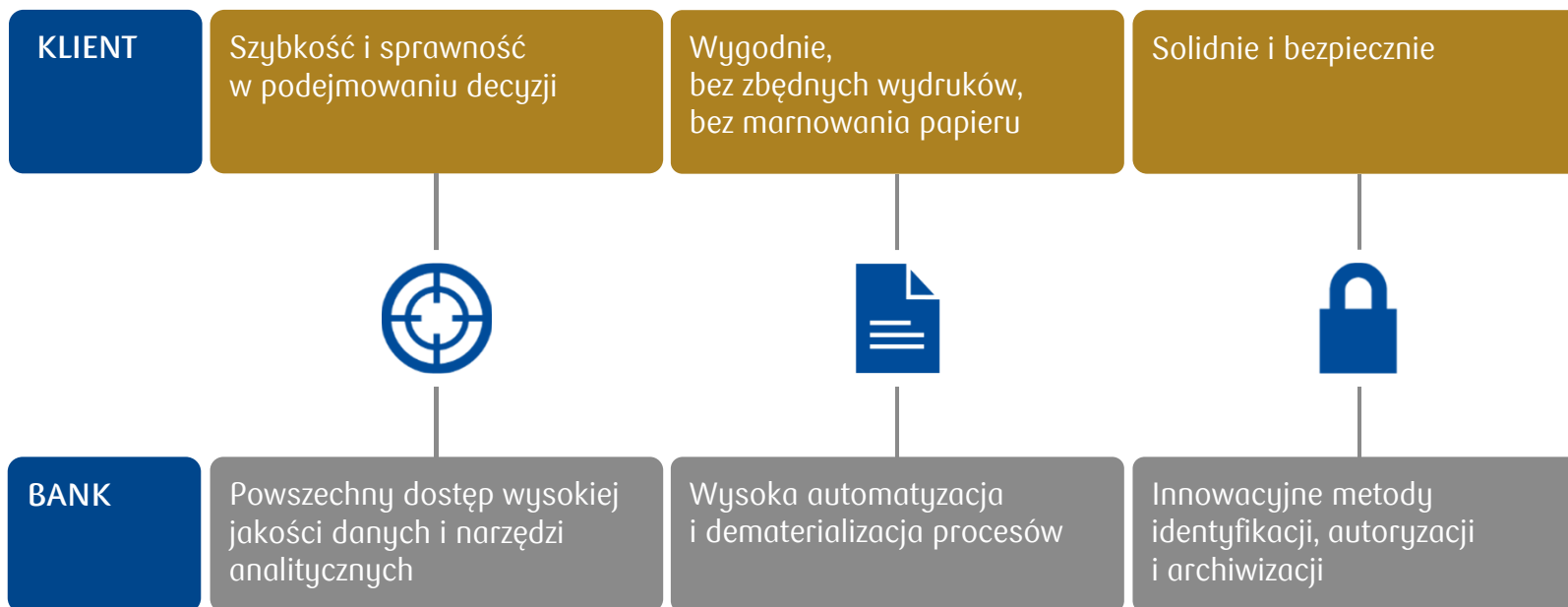


## Rosnący stabilnie dzięki efektywnym procesom wewnętrznym

### Sprawność operacyjna



Bank Polski



---

Usprawnianie procesów z nastawieniem na podniesienie szybkości i jakości działania katalizatorem zmian.  
Większość procesów bez papieru do 2020 roku, przeciwdziałanie biurokracji  
i nadawanie lekkości operacyjnej organizacji

---



## Otwarty, dynamiczny, przyjazny i atrakcyjny jako pracodawca

Nowoczesna organizacja



Bank Polski



Angażujące przywództwo



Otwarta kultura organizacyjna



Kluczowe kompetencje



Zarządzanie wiedzą i współpraca



Nowy model działania

---

Zmotywowani i zaangażowani pracownicy podstawą powodzenia realizacji założeń strategicznych. Maksymalizacja wskaźnika zaangażowania i satysfakcji pracowników powyżej średniej branżowej poprzez kontynuację tworzenia przyjaznego, wspierającego i otwartego środowiska pracy

---



## Innowacyjny dla klientów i polskiej gospodarki Innowacje i technologie



Bank Polski

PARTNERSTWO  
IT I BIZNESU

UWOLNIENIE POTENCJAŁU  
NOWYCH INWESTYCJI

INNOWACYJNOŚĆ  
W SKALI RYNKU



Bank Polski

- Bank jako innowator w dziedzinie finansów
- Budowa wizerunku i rozpoznawalności Banku w regionie i na innych rynkach
- Stworzenie rozwiązań, za którymi podążą inne banki



- Cyfryzacja państwa i społeczeństwa
- Wsparcie rozwoju polskich innowatorów (klienci MŚP i korporacyjni)
- Wsparcie kluczowych innowacyjnych projektów i branż przyszłości
- Współtworzenie standardów rynkowych

---

**Nowe, niezawodne technologie oraz cyberbezpieczeństwo niezbędnym elementem realizacji strategii Banku, umożliwiającym wdrożenie przełomowych rozwiązań dla Polski. Maksymalizacja poziomu adopcji innowacji i minimalizacja wskaźnika materializacji cyberzagrożeń**

---

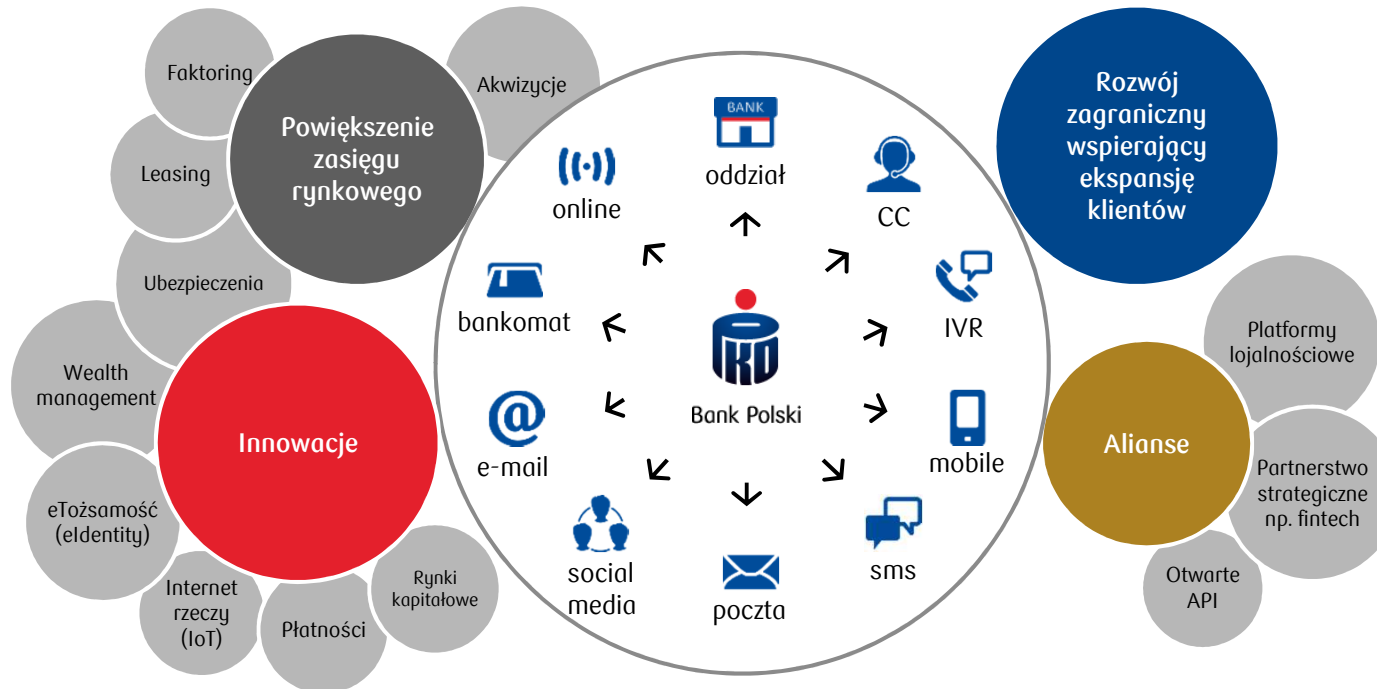


## Lider w obszarze produktów finansowych i usług dodanych

Rozszerzanie modelu biznesowego



Bank Polski



Poszerzanie zakresu usług istotnym narzędziem wspierającym realizację celów. Proaktywne rozpoznawanie potrzeb i proponowanie dopasowanych rozwiązań.

Zachęcanie klientów do korzystania z nowych rozwiązań i platform sposobem na realizację aspiracji

# Rozszerzanie modelu biznesowego (1/4)

## Powiększanie zasięgu rynkowego



Bank Polski

### Przejęcia krajowe

- Monitoring rynku
- Potencjalne cele akwizycji będą zależeć od sytuacji właścicieli banków i ich strategii wobec utrzymania swojego zaangażowania w Polsce
- Obniżone wyceny banków z uwagi na środowisko niskich stóp procentowych, zmiany regulacyjne, problem walutowych kredytów hipotecznych, wolniejszy wzrost rynku
- Bieżące spowolnienie trendów konsolidacyjnych, ale spodziewana dalsza konsolidacja sektora w dłuższym terminie

Efekty synergii

Wzmocnienie pozycji

Uzupełnienie sieci dystrybucji

Wzmocnienie kompetencji

### Grupa Kapitałowa

- Bank zapewni wsparcie operacyjne i kapitałowe oraz dystrybucję
- Realizacja synergii w ramach Grupy Kapitałowej



TFI



Leasing



Faktoring



Bank Hipoteczny



Ubezpieczenia



PTE



Finat

Rozwój zintegrowanego modelu Grupy Kapitałowej, wzmocnienie synergii pomiędzy spółkami oraz monitorowanie potencjału nieorganicznego wzrostu



# Rozszerzanie modelu biznesowego (2/4)

## Rozwój zagraniczny wspierający ekspansję klientów



Bank Polski



Kierunki wyznaczone potrzebami klientów (Niemcy, Czechy, inne rynki kluczowe dla naszych klientów)



Osiągnięcie pozycji nr 1 w bankowości korespondenckiej



Wsparcie eksportu i ekspansji polskich firm

Modele ekspansji zależne od potrzeb i skali działania klientów na danym rynku:

- Wsparcie kierowane z Polski
- Przedstawicielstwa
- Oddziały zagraniczne
- Akwizycje

- Rozszerzenie zagranicznej infrastruktury rozliczeniowej umożliwiającej efektywny transfer środków z/do każdego kraju na świecie (z uwzględnieniem obowiązujących restrykcji i umów międzynarodowych)
- Profesjonalna obsługa banków zagranicznych i krajowych, w tym pełnienie roli banku-korespondenta w rozliczeniach międzynarodowych, rozszerzenie wachlarza walut

- Rozwój instrumentów zabezpieczających klientów Banku przed ryzykami związanymi z eksportem i ekspansją zagraniczną:
  - ograniczanie ryzyk w handlu zagranicznym
  - ograniczanie ryzyk rynkowych
- Finansowanie zagranicznej działalności klientów Banku w oparciu o długotrwałe lokalne relacje z klientem oraz wsparcie w zakresie eksportu w ramach obowiązujących programów rządowych

---

Wsparcie polskich przedsiębiorstw za granicą oraz rozwój modelu bankowości zagranicznej

---

# Rozszerzanie modelu biznesowego (3/4)

## Alianse



Bank Polski

### Platformy lojalnościowe

- Stworzenie platform lojalnościowych dostarczających wybranym segmentom klientów dodatkową wartość, np. w postaci zniżek na codzienne zakupy
- Partnerstwo z firmami z branży detalicznej, odzieżowej, paliwowej, pocztowej itp., które byłyby zainteresowane rozwojem swoich kanałów sprzedaży we współpracy z Bankiem

### Otwarte API

- Pogłębienie i rozszerzenie współpracy z klientami korporacyjnymi oraz MŚP
- Współpraca z instytucjami publicznymi typu ZUS, US w ramach rozwiązań ePaństwa
- Współpraca z dostawcami niszowych usług dodanych

### Partnerstwo strategiczne

- Nawiązanie relacji biznesowych z mniejszymi firmami z branży finansowej, okołofinansowej i technologicznej
- Inwestycje w wybrane spółki fintech w celu zdobycia pozycji lidera rozwiązań technologicznych



---

Rozwój współpracy z partnerami strategicznymi poprzez platformy lojalnościowe i otwarte API

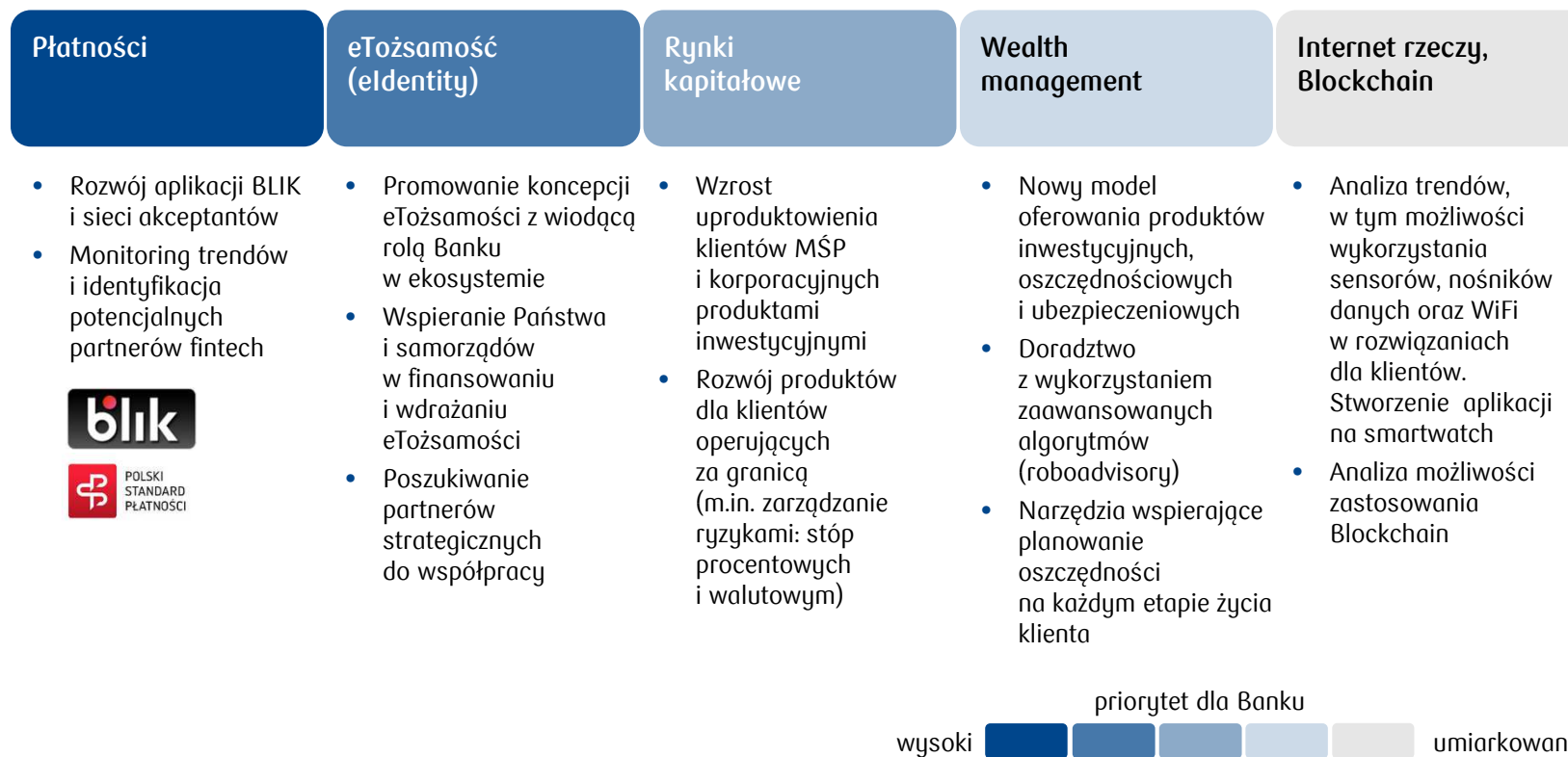
---

# Rozszerzanie modelu biznesowego (4/4)

## Innowacje



Bank Polski



Zaangażowanie w nowe koncepcje i perspektywiczne dziedziny okazją do wzrostu

# Potrzeby i oczekiwania klientów będą wiodącą perspektywą w realizacji strategii



Bank Polski

## DLA CIEBIE I TWOJEJ RODZINY



### Propozycja wartości dla klienta detalicznego

- Spersonalizowane produkty i usługi
- Nowoczesne oddziały podstawą modelu omnikanalowego
- Intuicyjne kanały cyfrowe
- Usługi dodane ułatwiające codzienne życie
- Zrozumiałe i krótkie dokumenty „bez gwiazdek”
- Wysoka jakość obsługi klienta
- Innowacyjne rozwiązania

## RAZEM ROZWIJAJMY TWÓJ BIZNES



### Propozycja wartości dla klienta MŚP

- Łatwy dostęp do finansowania
- Usługi dodane ułatwiające codzienną pracę
- Dopasowanie oferty do charakterystyki firmy
- Pełnozakresowy dostęp do produktów w każdym kanale
- Wsparcie wyspecjalizowanych doradców
- Budowa społeczności klientów

## WSPIERAMY FIRMY I POLSKĄ GOSPODARKĘ



### Propozycja wartości dla klienta korporacyjnego

- Najlepsza oferta produktowa, w pełni zintegrowana i dopasowana do indywidualnych potrzeb klienta
- Rozwój usług dodanych ułatwiających zarządzanie firmą
- Rozwój działalności na rynkach finansowych i kapitałowych
- Cyfryzacja dokumentów i obsługa bez papieru
- Wsparcie działalności polskich przedsiębiorstw w kraju i za granicą - finansowanie dla polskich projektów i branż przyszłości

## Zapewnimy stabilną politykę dywidendy i trwały wzrost wartości (TSR)



Bank Polski

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zysk netto danego roku	mln PLN	1 677	2 047	2 720	2 881	2 432	3 311	3 954	3 593	3 234	3 079	2 571
Zysk netto do podziału za rok poprzedni <sup>1</sup>	mln PLN	1 511	1 677	2 047	2 720	2 881	2 432	3 311	3 954	3 681	2 963	3 212
Dywidenda	mln PLN	1 000	800	980	1 090	1 000	2 375	2 475	1 588	2 250	938	0
Stopa wypłaty dywidendy	%	66	48	48	40	35	98	75	40	61	32	0
Dywidenda na 1 akcję	PLN	1,00	0,80	0,98	1,09	1,00	1,90	1,98	1,27	1,80	0,75	0,00
Stopa dywidendy na dzień D	%	3,6	2,1	1,7	2,2	2,9	4,2	5,5	3,6	4,9	1,9	0,0
Liczba akcji ogółem	mln	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
Cena 1 akcji	PLN, eop	29,00	47,00	52,60	35,50	38,00	43,35	32,12	36,90	39,42	35,76	27,33
Całkowita stopa zwrotu (TSR) od IPO	%	22	99	126	61	75	105	67	92	109	97	63

<sup>1</sup> zysk netto za rok poprzedni podzielony przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie w danym roku (w latach 2013-2015 skorygowany o niepodzielony wynik z lat ubiegłych)

### Polityka dywidendowa

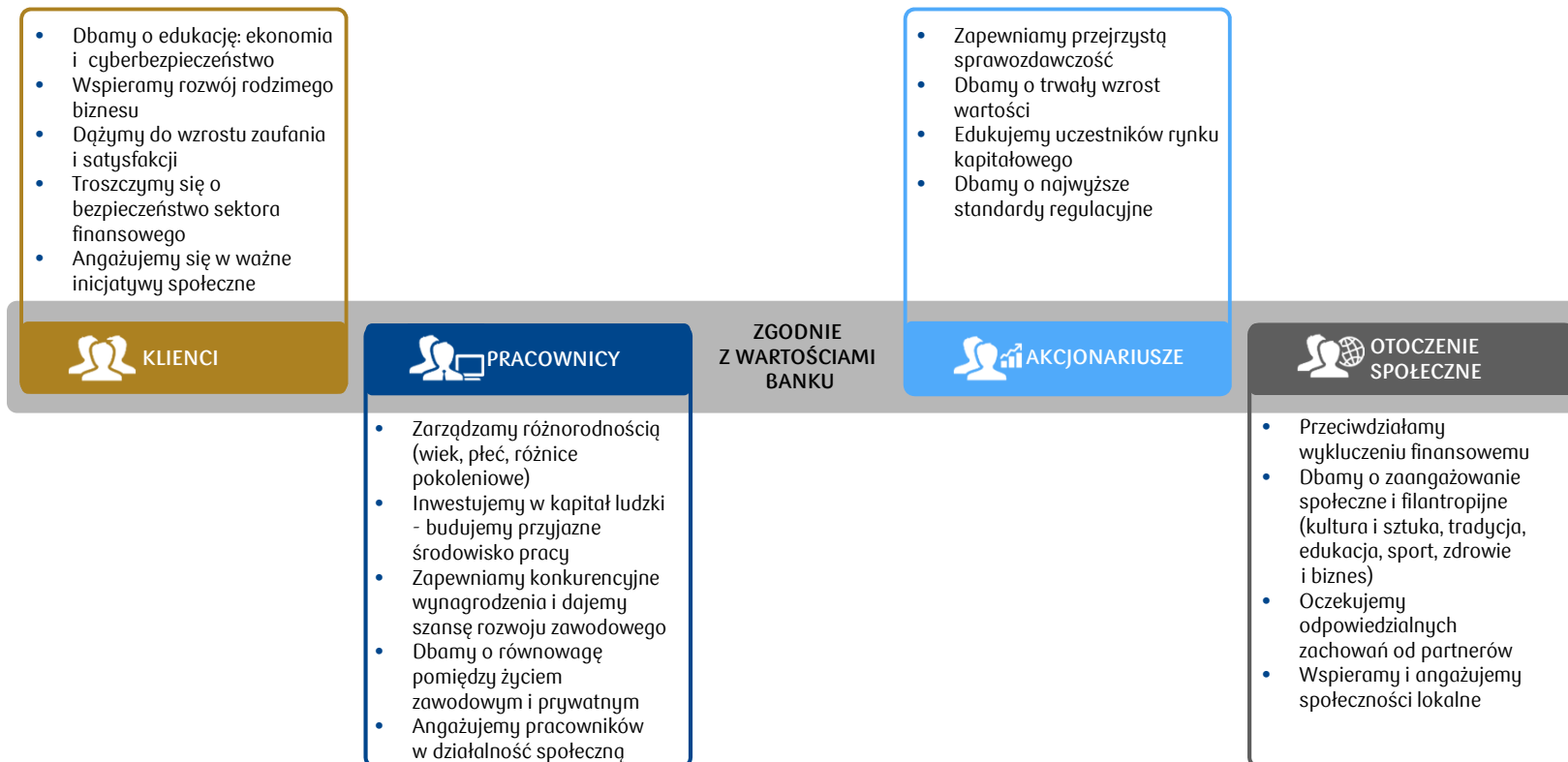
Stabilne realizowanie wypłat dywidend w długim terminie, z zachowaniem zasady ostrożnego zarządzania Bankiem i Grupą Kapitałową – w kwocie nadwyżki kapitału powyżej minimalnych wskaźników adekwatności kapitałowej oraz wskaźnika dźwigni, z uwzględnieniem dodatkowego zabezpieczenia kapitałowego.

Optymalne kształtowanie struktury funduszy własnych Banku i Grupy Kapitałowej z uwzględnieniem zwrotu z kapitału i jego kosztu, potrzeb kapitałowych związanych z rozwojem, przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego poziomu współczynników adekwatności kapitałowej.

# Łączymy troskę o wzrost wartości dla akcjonariuszy z zaangażowaniem społecznym



Bank Polski



Stawiamy na zrównoważony rozwój. W codziennej pracy łączymy cele biznesowe z działaniami na rzecz wszystkich grup naszych interesariuszy.

Kluczowym fundamentem budowania dialogu są nasze wartości oraz transparentna komunikacja

## Zastrzeżenie



Bank Polski

Niniejsza prezentacja („Prezentacja”) została przygotowana przez Powszechną Kasę Oszczędności Bank Polski S.A. („PKO BP S.A.”, „Bank”) wyłącznie w celu informacyjnym na potrzeby klientów i akcjonariuszy Banku oraz analityków rynku i w żadnym przypadku nie może być traktowana jako proponowanie nabycia papierów wartościowych, oferta, zaproszenie czy zachęta do złożenia oferty nabycia, dokonania inwestycji lub przeprowadzenia transakcji dotyczących takich papierów wartościowych lub rekomendacja do zawierania jakichkolwiek transakcji, w szczególności dotyczących papierów wartościowych Banku. Informacje zawarte w Prezentacji pochodzą z ogólnie dostępnych i zdaniem Banku wiarygodnych źródeł. PKO BP S.A. nie może jednak zagwarantować ich prawdziwości ani zupełności. PKO BP S.A. nie ponosi odpowiedzialności za skutki decyzji podjętych na podstawie lub w oparciu o informacje zawarte w niniejszej Prezentacji.

Informacje zawarte w Prezentacji nie były poddane niezależnej weryfikacji i w każdym wypadku mogą podlegać zmianom. Publikowanie przez PKO BP S.A. danych zawartych w Prezentacji nie stanowi naruszenia przepisów prawa obowiązujących spółki, których akcje są notowane na rynku regulowanym, w szczególności na rynku regulowanym prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Informacje w niej zawarte zostały przekazane do publicznej wiadomości przez PKO BP S.A. w ramach raportów bieżących lub okresowych, albo stanowią ich uzupełnienie, nie dając jednocześnie podstawy do przekazywania ich w ramach wypełniania przez Bank jako spółkę publiczną obowiązków informacyjnych.

W żadnym wypadku nie należy uznawać informacji znajdujących się w niniejszej Prezentacji za wyraźne lub dorozumiane oświadczenie czy zapewnienie jakiegokolwiek rodzaju składane przez Bank lub osoby działające w imieniu Banku. Ponadto, ani Bank, ani osoby działające w imieniu Banku nie ponoszą pod żadnym względem odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody, jakie mogą powstać, wskutek niedbalstwa czy z innej przyczyny, w związku z wykorzystaniem niniejszej Prezentacji lub jakichkolwiek informacji w niej zawartych, ani za szkody, które mogą powstać w inny sposób w związku z informacjami stanowiącymi część niniejszej Prezentacji.

Co do zasady, Bank nie ma obowiązku przekazywania do publicznej wiadomości aktualizacji i zmian informacji, danych oraz oświadczeń znajdujących się w niniejszej Prezentacji na wypadek zmiany strategii albo zamiarów Banku lub wystąpienia nieprzewidzianych faktów lub okoliczności, które będą miały wpływ na tę strategię lub zamiary Banku, chyba że obowiązek taki wynika z przepisów prawa.

Niniejsza Prezentacja zawiera informacje dotyczące sektora bankowego w Polsce, w tym także informacje na temat udziału PKO BP S.A. oraz innych banków w rynku. Z wyjątkiem danych, które zostały wskazane jako dane pochodzące wyłącznie z danego źródła, informacje rynkowe, o których mowa powyżej, zostały sporządzone w oparciu o dane pochodzące od osób trzecich, które zostały wskazane w niniejszym dokumencie, oraz zawierają dane szacunkowe, oceny, korekty i opinie oparte na doświadczeniu Banku i jego znajomości sektora, w którym Bank prowadzi działalność. Ponieważ informacje rynkowe, o których mowa powyżej, zostały w części przygotowane w oparciu o dane szacunkowe, oceny, korekty i opinie oraz nie zostały zweryfikowane przez niezależne podmioty, informacje te mają do pewnego stopnia charakter subiektywny, z wyjątkiem informacji, które zostały oznaczone jako informacje pochodzące od osób trzecich ze wskazanego źródła. Domniemywa się, że takie dane szacunkowe, oceny, korekty i opinie są oparte na uzasadnionych podstawach oraz że przygotowane informacje rynkowe należyście odzwierciedlają sytuację w sektorze bankowym oraz na rynkach, na których Bank prowadzi działalność. Nie ma jednak pewności, że takie dane szacunkowe, oceny, korekty i opinie są najważniejszą podstawą do wyciągania wniosków dotyczących informacji rynkowych, ani że informacje rynkowe pochodzące z innych źródeł nie będą różnić się w istotny sposób od informacji rynkowych zawartych w niniejszej Prezentacji.

Bank zwraca uwagę, że jedynym wiarygodnym źródłem danych na temat sytuacji PKO BP S.A., prognoz, zdarzeń dotyczących Banku, jego wyników finansowych oraz wskaźników są raporty bieżące i okresowe przekazywane przez PKO BP S.A. w ramach wykonywania obowiązków informacyjnych wynikających z prawa polskiego.

Niniejsza prezentacja nie podlega rozpowszechnianiu, bezpośrednio czy pośrednio, na terytorium albo do Stanów Zjednoczonych Ameryki, Australii, Kanady oraz Japonii.